Hans Schmitz: ... im Rahmen der Bildungskonzeption das zweiwöchige „Führungsseminar" als ersten Schritt der Führungsfortbildung.

Im Rahmen der neuen Bildungskonzeption:

Das Führungsseminar der WGA

Hans Schmitz/Karola Pennekamp*

Neue Anforderungen an Führungskräfte erfordern neue Bildungskonzepte:

Im Rahmen der neuen Bildungskonzeption fand seit 1991 das Führungsseminar in der Westfälischen Genossenschaftsakademie (WGA) bereits zehnmal statt. Grund genug, einmal eine (Erfolgs-)Bilanz zu ziehen. Dazu führte die WGA in Zusammenarbeit mit der Autorin eine Forschungsstudie durch. Die bisherigen Erfahrungen des Autors und ein Auszug der Ergebnisse der Studie sollen nachfolgend dargestellt werden.

Neue Anforderungen an Mitarbeiter erfordern verändertes Führungsverhalten

Über das „Warum" der Mitarbeiter- und Führungskräfteweiterbildung bestehen kaum Meinungsverschiedenheiten: Es herrscht Einigkeit darüber, daß zur Anpassung an die sich ändernden Umweltbedingungen im Bankenbereich vor allem die gezielte Qualifizierung der Beschäftigten das Gebot der Stunde ist.

Karola Pennekamp: Um den Anforderungen an Führungskräfte Rechnung zu tragen, entwickelte die Projektgruppe „Führung und Leitung" ...

Neue Technologien, verstärkter Wettbewerbsdruck, veränderte Kundenerwartungen erfordern anderes Mitarbeiterverhalten als bisher. Ein Vorstand formuliert das so: „Damals (bis vor ca. 10 Jahren, Anm.: die Verfasser) kam das Geschäft relativ leicht zu uns ..., durch neue Produkte und das wirtschaftliche Wachstum war alles relativ leicht ..., das lief alles wie von selber." Der Vorstand — zusammengefaßt — weiter zu den Erwartungen an die Mitarbeiter in den Banken:

Heute würden Mitarbeiter in erster Linie danach ausgewählt, ob sie auf Menschen zugehen können, wie ihr Auftreten, ihre Wirkung nach außen ist. Je nach Funktion werden beispielsweise „Verkäufertypen" gesucht, die extrovertiert und offensiv im Marktbereich sind, während etwa im Backoffice eher introvertierte Mitarbeiter gefragt sind.

Veränderte Mitarbeiter wirken sich auch verändernd auf die Anforderungen an Führungskräfte aus. Orientiert an unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, müssen die Mitarbeiter individuell so geführt werden, daß sie erfolgreich sind in der Ausübung ihrer spezifischen Tätigkeit.

Führungskräfte von heute müssen nicht nur fachlich kompetent sein, um akzeptiert zu werden, sondern auch über soziale, personale und methodische Kompetenzen verfügen. Diese sollten ihnen ermöglichen, sich angemessen mit sich selbst, den einzelnen Individuen und ihrer gesamten Abteilung produktiv auseinanderzusetzen.

Neue Bildungskonzeption: Antwort auf Strukturwandel

Vor etwa vier Jahren begannen die genossenschaftlichen Bildungszentren mit der Umsetzung der *neuen Bildungskonzeption* der Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich an diesem Strukturwandel des Bankenmarktes und den veränderten Anforderungen an Mitarbeiter orientiert hat. Ziel dieser neuen Konzeption ist die klare Abgrenzung von Fach- und Führungsausbildung gemäß der Maxime *„Aufgabenbereich = Ausbildungsbereich"*.

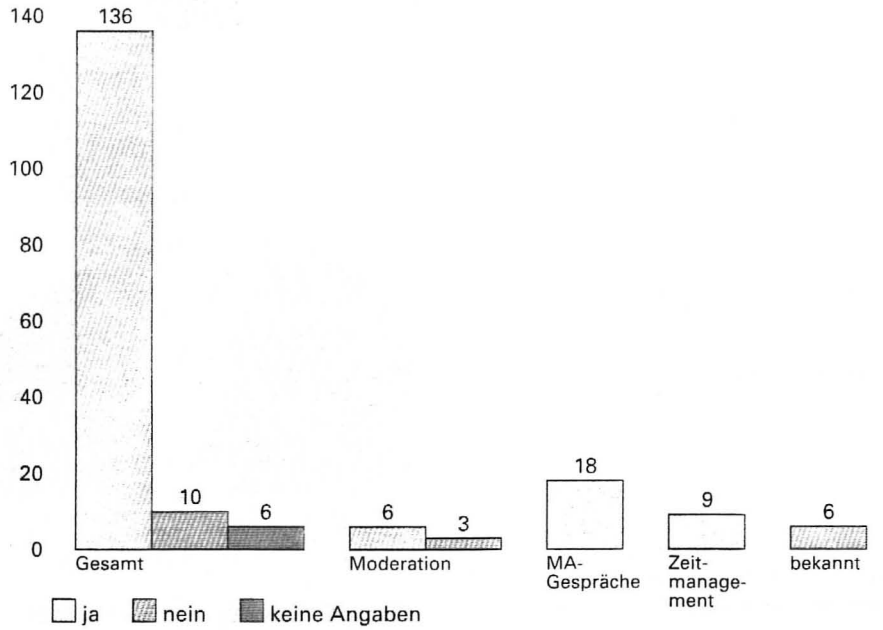
Zur Vermeidung von Vorratsausbildung und „Gießkannenprinzip" sollen Mitarbeiter bedarfsorientiert bezogen auf ihr Aufgabengebiet gefördert werden. Damit soll dem „richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zur richtigen Zeit" das für seine Aufgaben adäquate Know-how bereitgestellt werden.

Um den veränderten Anforderungen an Führungskräfte Rechnung zu tragen, entwickelte die Projektgruppe „Führung und Leitung" im Rahmen der neuen Bildungskonzeption das zweiwöchige *„Führungsseminar"* als ersten Schritt der „Führungsfortbildung".

Zielgruppe sind (Nachwuchs-)Führungskräfte, die im Rahmen ihrer Bankfunktion erste Führungsaufgaben zu übernehmen haben. In der Seminarpraxis sind jedoch auch Teilnehmer vertreten, die bereits über längere Führungserfahrung verfügen. Diese

*) Hans Schmitz ist Trainer ADG/BDVT und Dozent an der WGA mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung, zudem ist er Leiter des Führungsseminars; Karola Pennekamp absolviert das Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität-Gesamthochschule Essen mit den Schwerpunkten: betriebliche Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung.

Abb. 1: Inhalte eine Bereicherung



Heterogenität der Zusammensetzung hat sich bisher positiv auf den Lernprozeß ausgewirkt: der Erfahrungsaustausch wird so noch um einige Facetten erweitert. Inhaltlich bezieht das Führungsseminar alle Dimensionen zeitgemäßer, kooperativ-situativer Mitarbeiterführung ein. Schwerpunkte bilden die Inhalte:

- Grundlagen der Führung
- Steuerung von Gruppenprozessen
- Mitarbeitergespräche
- Selbstmanagement/Zeitmanagement

Forschungsstudie zum Führungsseminar

Im Rahmen der Forschungsstudie wurden aus den ersten acht Führungsseminaren insgesamt 152 schriftliche Teilnehmerbefragungen der WGA ausgewertet, die am Ende eines jeden Seminars von jedem Teilnehmer ausgefüllt werden. Um weitere, differenziertere Informationen zu erhalten, wurden qualitative Interviews mit zehn Teilnehmern und deren Vorgesetzten aus dem achten Führungsseminar geführt. Der Kontakt zu den Befragten wurde bereits während des Seminars geknüpft. Beobachtung und Mitwirkung der Autorin im Führungsseminar sorgten für ein erstes Kennenlernen der Inhalte und Methoden und den Aufbau einer Vertrauensbeziehung, die sich positiv bei der Durchführung der Interviews auswirkte.

Bezogen auf die *Durchführung des Führungsseminars* wurden die Teilnehmer/innen befragt, wie sie die folgenden Themenbereiche bewerteten:

- die Seminarinhalte und -methoden
- das Trainerverhalten
- die Umsetzbarkeit der Seminarinhalte in die Praxis (Lerntransfer)

Bezogen auf die *Seminarvor- und -nachbereitung* wurden Teilnehmer und Vorgesetzte unter anderem zur Durchführung des Vorbereitungs- und Nachbereitungsgespräches befragt.

Durchführung des Führungsseminars

Seminarinhalte und -methoden

Aufgebaut ist das Führungsseminar mit einem zunächst eher theoretischen Teil zu den Grundlagen der Führung. Unter anderem durch Gruppenarbeiten werden die Teilnehmer untereinander, mit dem Trainer und der zunächst etwas ungewöhnlichen Lernsituation (z. B. Stühle im Kreis, keine Tische) vertraut. Sukzessive werden sie an Rollenspiele herangeführt, die zunächst gemeinsam vorbereitet, dann zunehmend komplexer werden.

Dieses Vorgehen wurde von den Teilnehmern als sehr angenehm und lernfördernd erlebt: „Das Seminar war sehr gut aufgebaut. Erst ging es um kleinere, banalere Dinge; wir haben in der Gruppe erst ein Regiebuch (für die Rollenspiele, Anm.: die Autoren) geschrieben, sind also langsam an das Thema herangeführt worden ... Für mich war das erst sehr fremd mit den Videogesprächen, aber dadurch, daß es so aufgebaut wurde, habe ich überhaupt keine Angst davor gehabt. Am Schluß habe ich gar nicht mehr gemerkt, daß eine Kamera lief."

Die *Praxisorientierung* des Lernens im Führungsseminar soll vor allem durch einen systematischen Erfahrungsaustausch gewährleistet werden. Anknüpfend an Beispielen der Teilnehmer aus ihrem Alltag wird bisheriges Führungsverhalten reflektiert, mögliche alternative Verhaltensweisen werden erarbeitet und in Übungen umgesetzt. Erwartungsabfragen zu Seminarbeginn, Definition des Begriffs „Führung" durch die Teilnehmer, möglichst große Selbststeuerung der Gruppe und eine Verknüpfung neuer Lerninhalte mit bisherigen Erfahrungen sorgen für *„erwachsenengemäßes Lernen"*.

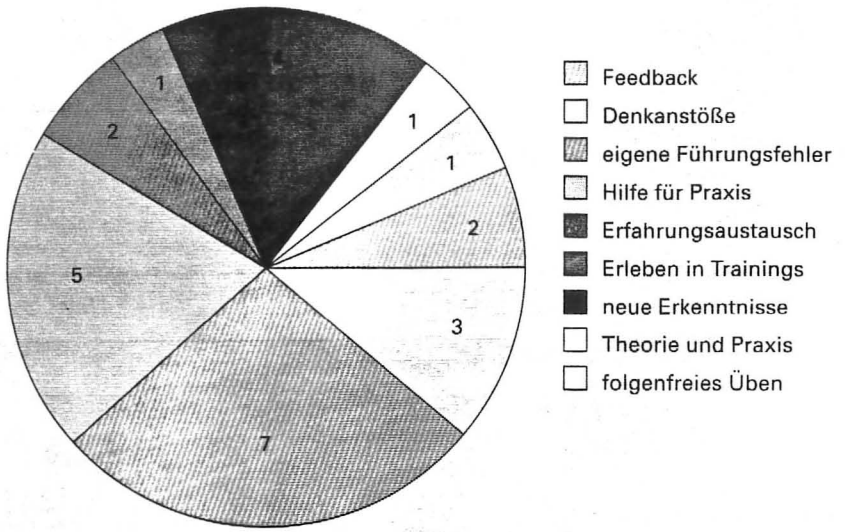
Weitere Methoden, die für die Umsetzung eines praktischen Lernens stehen, sind zum Beispiel die Moderationsmethode und in Gruppen selbsterarbeitete Präsentationen der Teilnehmer zu bestimmten Sachthemen, wie Führen durch Ziele, die Bedeutung von Kontrolle, Motivationsprobleme in der Praxis.

In Einzelarbeiten vergegenwärtigen sich die Teilnehmer ihre individuellen Arbeitssituationen, Rollenspiele dienen dazu, bestimmte Situationen nicht nur abstrakt zu reflektieren, sondern auch hautnah erleben zu können. Auf der Basis strukturierter Feedback-Prozesse haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich systematisch mit ihrem (Führungs-)Verhalten auseinanderzusetzen, um so einen Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild zu schaffen.

Jedes Führungsseminar ist durch die gleichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet, aber durch bedarfs- und teilnehmerorientiertes Arbeiten setzt jede Gruppe mit ihren speziellen Interessen und Beiträgen jeweils andere Praxisschwerpunkte.

Für 136 der 152 befragten Teilnehmer bedeuteten die Inhalte des Führungsseminars eine Bereicherung. Neben den Mitarbeitergesprächen in Rollenspielen und anschließendem Videofeedback wurden auch Moderation und Zeitmanagement besonders häufig genannt (siehe auch Abb. 1 auf dieser Seite).

Abb. 2: Bereicherung durch:



Interessant ist, noch differenzierter zu betrachten, wodurch das Führungsseminar für viele Teilnehmer zu einer Bereicherung wurde (siehe auch Abb. 2 auf dieser Seite).

Bei dieser Betrachtung wird deutlich, daß vor allem die Konfrontation mit eigenem (Führungs-)Verhalten von einigen Teilnehmern als persönliche wie berufliche Bereicherung erlebt wurde. ahrungs- und Erlebnisorientierung ım Seminar, die dadurch hergestellte Verknüpfung von Theorie und Praxis mit entsprechenden Hilfestellungen wurden für die Umsetzbarkeit der Lerninhalte in die Praxis als wesentlich betrachtet.

Rolle des Trainers und Trainerverhalten

Um mit den beschriebenen Methoden effektiv arbeiten zu können, erfordert es die Bereitschaft der Teilnehmer zur Offenheit, eigene Erkenntnisse aus ihren Arbeitsbereichen mitzuteilen und so für andere verfügbar zu machen.

Dabei kommt vor allem der Rolle des Trainers eine besondere Bedeutung zu, der weniger in der Funktion des zenten, sondern vielmehr als Moderator gefragt ist. Er ist der Lernmanager, der für die äußeren Rahmenbedingungen zu sorgen hat, die eine Auseinandersetzung mit eigenem (Führungs-)Verhalten in entspannter, angstfreier Lernatmosphäre ermöglichen.

Gerade bei der Auseinandersetzung mit dem Schlüsselthema „Kommunikation" besteht modellhaft die Chance, im „Hier und Jetzt" des Seminarbetriebs gemeinsam mit den Teilnehmern die Art von offener und symmetrischer Kommunikation zu praktizieren, die Standards setzt für das „Dort und Dann" in der Zeit nach dem Seminar im jeweiligen betrieblichen Umfeld der Teilnehmer.

In den qualitativen Interviews waren sich alle befragten Teilnehmer einig: Wichtig ist vor allem, daß die Trainer/Dozenten das leben und umsetzen, was sie sagen und lehren.

Wenn beispielsweise „Moderation" als wirksame und effektive Methode zur Steuerung von Gruppenprozessen vorgestellt wird, ist es am glaubwürdigsten, wenn der Trainer es modellhaft durch sein Verhalten demonstriert und die Gruppe den Erfolg erlebt. Wenn von „kooperativem Führungsstil" die Rede ist, sollte auch das Seminar kooperativ geführt werden. Die Teilnehmer steuern ihren Teil zum Seminarerfolg durch eigene Aktivitäten bei und sollten mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen einbezogen und ernst genommen werden. Wenn von Teilnehmern Offenheit erwartet wird, sollte sich auch der Trainer offen und flexibel und vor allem glaubwürdig verhalten.

Transferunterstützende Maßnahmen in der Phase der Vor- und Nachbereitung

Soll das Führungsseminar als Mitarbeiterfördermaßnahme verstanden werden, kann es den Verantwortlichen in den Bildungseinrichtungen und Banken nicht gleichgültig sein, wie der Erfolg des Lernens in der betrieblichen Praxis kontrolliert wird.

Hier griff das Bildungswesen bisher auf klassische Lernkontrollen wie schriftliche oder mündliche Prüfungen zurück. Dies mag bei fachbezogenen Lerninhalten angemessen sein, bei verhaltensorientierten Lernzielen wie im Führungsseminar sind diese Kontrollmaßnahmen jedoch ungeeignet. Durch die Simulation von alltäglichen Führungssituationen in Rollenspielen kann allenfalls angemessenes Verhalten trainiert werden, was aber nicht mit Sicherheit auf zukünftiges kompetentes Verhalten schließen läßt. Außerdem trägt der Verzicht auf eine Prüfung in der oben genannten Form zu einer entspannten Lernatmosphäre ohne Druck bei, die für die effektive Durchführung des Führungsseminars unerläßlich ist.

Diese Ansicht wird in den Interviews von allen Befragten geteilt:

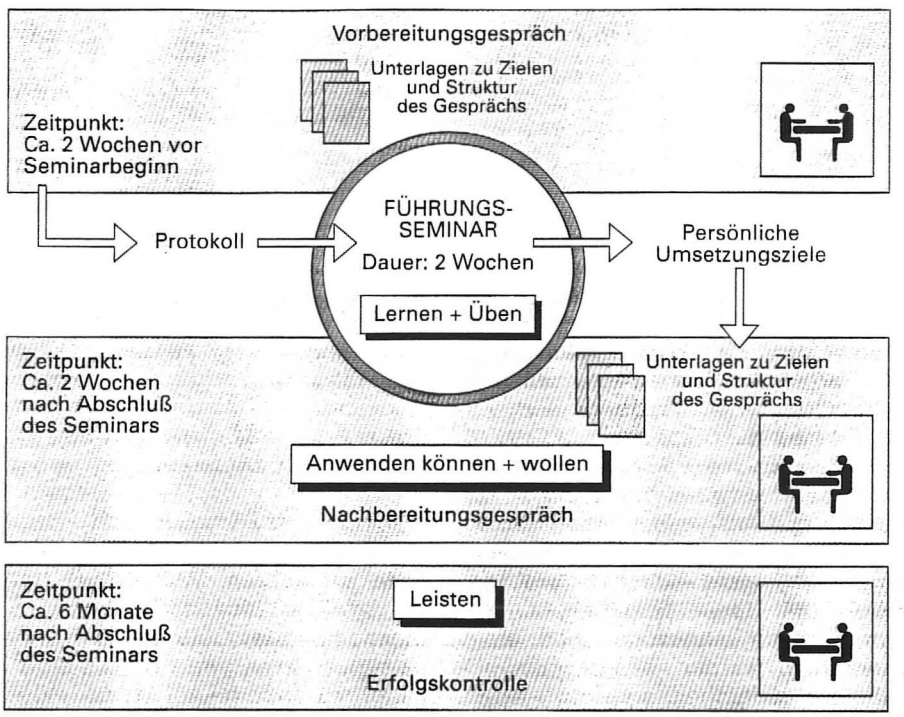
„Hilfreich war für mich, daß nicht der Druck da war, noch einen Test machen zu müssen. Wenn, dann prüfe ich sowieso zunächst selber, ob es funktioniert, das Gelernte auch am Arbeitsplatz anzuwenden und mein Verhalten zu ändern. Außerdem müssen es meine Mitarbeiter und mein Vorgesetzter überprüfen und einschätzen; das kann man sicher nicht durch einen Test im Seminar."

„Verschiedene Führungsstile und deren mögliche Folgen auswendigzulernen, das hat sicher nichts damit zu tun, daß man dann eine gute Führungskraft wird. (...) Ich halte diese Form (des Führungstrainings, Anm.: die Autoren) für besser, in der man zum Nachdenken angeregt wird über das eigene Führungsverhalten, daß man lernt, individuell auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen zu führen (...)."

Bildungscontrolling als gemeinsame Aufgabe

Statt der bisher üblichen Lernkontrollen durch Prüfungen am Seminarende geht das Führungsseminar einen anderen Weg. Um zu verhindern, daß die Teilnehmer bei ihrer Rückkehr in den Banken innerhalb kürzester Zeit wieder vom „alten Trott" eingeholt werden, sieht das Führungsseminar-Konzept einige transferunterstützende Maßnahmen vor, die über den reinen

Abb. 3: Bankpraxis



Quelle: Arbeitsunterlagen Projekt „Führung und Leitung"

Seminarrahmen hinausgehen. Diese haben zum Ziel, die „Transferlücke" zwischen erzieltem Seminarerfolg und einer Verhaltensänderung im Arbeitsalltag zu schließen:

○ Seit 1993 findet das Seminar in Münster in zwei Blöcken statt: zweimal eine Woche mit einer sechswöchigen Pause, in der eine sogenannte Transferaufgabe bearbeitet wird, die zu Beginn des zweiten Seminarteils besprochen wird. Auf diese Weise findet eine sinnvolle Verknüpfung von Seminarinhalten und betrieblicher Praxis statt. Bei der Besprechung der Aufgabe zu Beginn der zweiten Woche werden die Erkenntnisse aus der Praxis dann wieder zu Inhalten des Seminars.

○ Verhaltensänderung in der Praxis ist vor allem eine individuelle Umsetzungsaufgabe. Im Führungsseminar wird jedem Teilnehmer der notwendige Raum gegeben zu intensiver persönlicher Reflexion der Lernarbeit (z. B. durch das Tagebuch, das am Ende eines jeden Seminartages von den Teilnehmern geführt werden kann). Die Transferziele, die sich jeder Teilnehmer setzt, werden am letzten Tag des Seminars in einer sogenannten „Selbstverpflichtung" festgehalten, die ihm rund sechs Wochen nach Ablauf des Seminars als „Brief an sich selbst" zugesendet wird und somit noch einmal nachdrücklich an die Umsetzung der selbstgesteckten Ziele erinnert.

○ Die Möglichkeit zur Verhaltensänderung hängt jedoch auch in hohem Maße von der Unterstützung des Vorgesetzten des jeweiligen Teilnehmers ab. Durch gezielte „Fördermaßnahmen zum Transfer" (siehe Abb. 3 oben) sollen:

- der Seminarbesuch als Personalentwicklungs-Maßnahme für die individuelle Förderung der Mitarbeiter deutlich werden;
- die Erwartungen an die Seminarteilnahme (seitens der Bank und seitens des Teilnehmers) gemeinsam festgelegt werden;
- der Mitarbeiter bei der Umsetzung von neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen in die Berufspraxis unterstützt werden.

Entsprechende Informationen zu den Lernzielen des Führungsseminars sowie Gesprächsleitfäden und Protokollvorlagen zu Vor- und Nachbereitungsgesprächen stellt die WGA den Teilnehmern und Vorgesetzten einige Wochen vor Seminarbesuch zur Verfügung.

Hilfestellung vom Vorgesetzten: Eindrücke aus Gesprächen

Diese Art der Seminarvor- und Nachbereitung fand bei den Vorständen/Vorgesetzten wie bei den Seminarteilnehmern breite Zustimmung, sofern sich beide auf das Gespräch vorbereitet und sich entsprechend viel Zeit und Ruhe bei der Durchführung genommen haben.

So „bekennt" ein Vorstand: „Früher hätten Sie mich ruhig fragen können, wer gerade das Führungsseminar besucht hat, ich hätte Ihnen dazu nichts sagen können. Durch das Vorbereitungsgespräch mußte ich mich mit dem Anliegen meines Mitarbeiters auseinandersetzen, mich mit den Inhalten des Seminars beschäftigen, vor allem aber auch aus meiner Sicht mit dem Mitarbeiter und den Zielen, die er durch das Seminar erreichen soll. Das ist mir auch sehr gut bekommen. Nicht nur mein Mitarbeiter, auch ich habe durch die Vorbereitung des Seminars dazugelernt, mir ist die Bedeutung der Rolle des Vorgesetzten zum Seminarerfolg noch viel deutlicher geworden."

Bei einigen Vorständen hat die Durchführung der Gespräche einen Reflektions- und Veränderungsprozeß im Umgang mit Seminarmaßnahmen in Gang gesetzt: Auch die übrigen Seminare sollen nun bedarfs- und zielorientiert gemeinsam mit dem Mitarbeiter vorbereitet werden. Nach dem Seminar sollen regelmäßige Rückmeldegespräche bezüglich der Umsetzung der

angestrebten Verhaltensänderungen stattfinden: „(...) so bleiben positive Veränderungen in Gang und lassen sich besser und langfristiger in die Praxis umsetzen."

Auf eigene erste Führungserfahrungen angesprochen, wird den meisten Vorständen noch einmal bewußt, daß es für sie ein einsamer Sprung ins kalte Wasser war. Rückmeldungen von den damaligen Vorgesetzten zu ihrem Führungsverhalten, Hilfestellung bei der Umsetzung vorgenommener Verhaltensänderungen wären ihnen eine Stütze gewesen, allmählich in die Aufgabe hereinzuwachsen und dabei „weniger blaue Flecke davonzutragen".

So bieten die transferunterstützenden Maßnahmen zum Führungsseminar für Vorgesetzte wie für Mitarbeiter die Gelegenheit, sich auf eigene Erfahrungen zurückzubesinnen, gemeinsame Ziele zu formulieren und mögliche Hilfestellungen zu diskutieren.

Fazit

Sowohl die Forschungsstudie als auch die Erfahrungen des Trainers zeigen, daß sich die Bildungskonzeption der Volksbanken und Raiffeisenbanken für den Bereich „Führung und Leitung" mit dem Führungsseminar auf dem richtigen „Weg zum Erfolg" befindet:

Auf den konkreten Bedarf der Banken und der Teilnehmer bezogene Seminarangebote, Erfahrungs- und Erlebnisorientierung in der Seminardurchführung und vor allem die Rückmeldungen durch die Vorgesetzten sind Faktoren, die entscheidend zum Transfererfolg des Gelernten in der Praxis beitragen.

Geradezu ideal wäre es, wenn sich damit die folgende Einschätzung eines Teilnehmers bewahrheiten sollte: „Wenn man in diesem Seminar war, muß sich das Führungsverhalten einfach ändern aufgrund der vermittelten Inhalte und der gemachten Erfahrungen. Man kann danach nicht mehr hingehen und Mitarbeiter „niedermachen" oder nur autoritär mit Daumendruck arbeiten. (...)"

Nachwuchsförderung im genossenschaftlichen Verbund

Traineeprogramm für Hochschulabsolventen beim Württembergischen Genossenschaftsverband

Angelika Becker/Werner Meckes*

Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, daß sich die Anforderungen an die Banken ständig und in einem immer schnelleren Tempo ändern.

Die traditionelle Bindung des Kunden an seine Bank ist nicht mehr gegeben. Mehrfachbankverbindungen erleichtern den kritischen Vergleich und bieten dem Kunden die Möglichkeit, sich die Rosinen aus dem Bankangebotskuchen herauszupicken. Der Informationsgrad der Kundschaft ist erheblich gestiegen und damit auch ihr Anspruchsniveau. Die Kunden erwarten eine qualifizierte und detaillierte Beratung in angenehmer Atmosphäre. Ein übriges tut der sich immer mehr verschärfende Wettbewerb der Banken untereinander.

Hinzu kommt, daß das Fachwissen in immer kürzeren Abständen erneuert werden muß. Nur wer gelernt hat zu lernen, wird diesem Anspruch gerecht.

Die strukturelle Veränderung in unserer Gruppe bringt für die entstehenden größeren Einheiten auch neue Aufgaben (z.B. Organisation, Controlling, Marketing).

Die Erkenntnis daraus ist, daß die Anpassung an die sich ständig verändernden Marktgegebenheiten höherwertige Qualifikationen für unsere Mitarbeiter und Führungsverantwortlichen erfordern.

Die Aufstiegsfortbildung des ehemaligen Auszubildenden im Betrieb reicht allein nicht aus, um die rasant steigenden qualitativen Anforderungen abzudecken. Hinzu kommt, daß viele Auszubildende nach dem Lehrabschluß ins Studium abwandern.

Darüber hinaus ist festzustellen, daß bei den Privatbanken der Anteil an Akademikern teilweise höher liegt als bei den Genossenschaftsbanken.

Das Traineeprogramm — Aufbau und Inhalte —

Das Traineeprogramm richtet sich an Hochschulabsolventen, die Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaft, Volkswirtschaft oder Jura studiert haben und idealerweise auf einer Bankausbildung aufbauen (vgl. hierzu auch Grafik 1, Seite 59).

In einem Zeitraum von 18 Monaten werden die Trainees Schritt für Schritt an ihre zukünftigen Aufgaben herangeführt.

Die praktische Ausbildung der Trainees erfolgt bei Primärbanken, der GZB-Bank und dem Prüfungsverband. Sie vermittelt einen umfassenden Überblick über unterschiedliche Fachbereiche, Produkte, Struktur und Arbeitsweisen für eine spätere Führungstätigkeit in einer Volksbank und/oder Raiffeisenbank. Die theoretischen Kenntnisse werden ausbildungsbegleitend an dem jeweiligen Einsatzort der Trainees, vorwiegend aber an der Akademie Deutscher Genossenschaften, gefestigt.

Die Seminare in Montabaur gliedern sich in eine Basis- und eine Speziali-

*) Angelika Becker ist Referatsleiterin Personal/Hochschul-Trainee-Programme, Werner Meckes Direktor Personal/Verwaltung beim Württembergischen Genossenschaftsverband.